

# **MODELO RESUMEN DE MATERIAL PARA EL EXAMEN SEGUN LIBRO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

## ***θ Disciplinas que contribuyen al campo del Co***

El comportamiento organizacional es una ciencia conductista aplicada que se construye a partir de la contribución de varias disciplinas conductistas. Las áreas predominantes son la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política.<sup>32</sup> Como veremos, el aporte de la psicología ha sido principalmente al nivel del análisis individual o micra; las otras cuatro disciplinas han contribuido a nuestro conocimiento de los conceptos macro como son los procesos de grupo y la organización. La figura 1-3 presenta una panorámica de las contribuciones más importantes al estudio del comportamiento organizacional.

### **Psicología**

La psicología es la ciencia que busca medir, explicar y, algunas veces, cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan del estudio y el conocimiento del comportamiento individual. Aquellos psicólogos que han contribuido y continúan haciendo aportaciones al conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos que dan consejo y, los más importantes, los psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales/organizacionales se ocuparon de problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de empleados, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo.

### **Sociología**

Mientras que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en que los individuos desempeñan sus papeles; es decir, la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes. Para ser más precisos, los sociólogos han realizado su mayor contribución al CO mediante el estudio del comportamiento en organizaciones, en particular, organizaciones complejas y formales. Algunas de las áreas dentro del CO que han recibido un aporte valioso de los sociólogos son la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento íntergrupal.

### **Psicología social**

La psicología social es un área de la psicología, pero utiliza conceptos tanto de la psicología como de la sociología. Se enfoca en la influencia de la gente entre si. Una de las principales áreas que reciben una considerable investigación de los psicólogos sociales ha sido el cambio, esto es, cómo implantarlo y cómo reducir barreras fuera de su aceptación. Además, encontramos que los psicólogos hacen aportes importantes en las áreas de medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación, forma en que las actividades de grupos pueden satisfacer necesidades individuales y procesos de toma de decisiones.

### **Antropología**

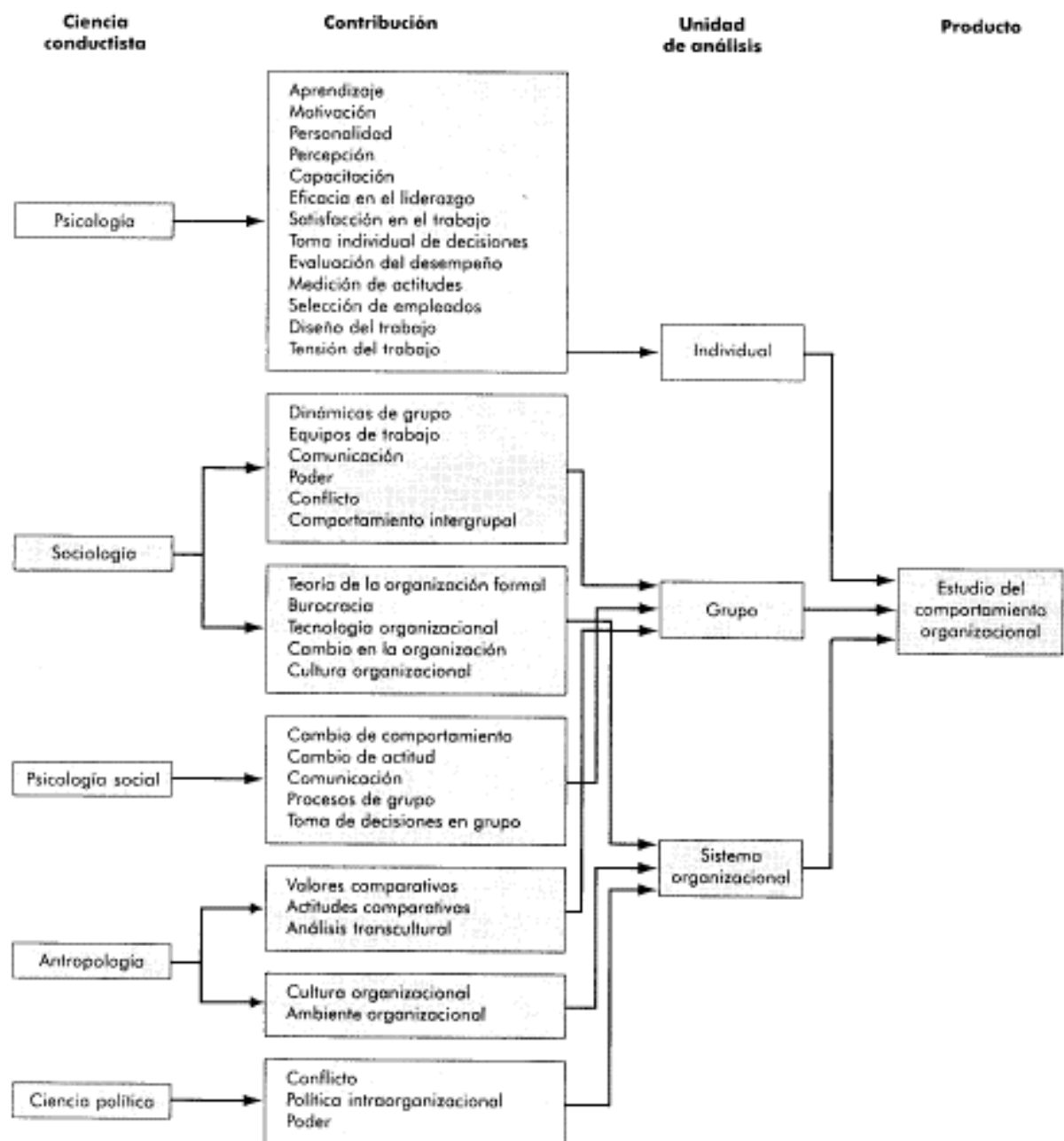
Los antropólogos estudian las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. Su trabajo en culturas y ambientes distintos, por ejemplo, nos ha ayudado a comprender las diferencias entre valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre la gente de diferentes países y en diferentes organizaciones. Mucho de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre

culturas nacionales, es resultado del trabajo de los antropólogos o de aquellos que han utilizado su metodología.

## Ciencia política

Aunque la contribución de los politólogos se pasa frecuentemente por alto, es importante para el conocimiento del comportamiento en las organizaciones. Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político. Los temas específicos de interés para nosotros aquí incluyen la estructuración del conflicto, la asignación de poder y la forma en que la gente manipula el poder para sus intereses individuales.

**Figura 1-3**  
**Hacia una disciplina del CO**





**Figura 1-4**  
 Cartón de Handelsman en *The New Yorker*. Derechos reservados, 1986, por *The New Yorker Magazine*. Reimpresa con autorización.

Hace veinticinco años, poco de lo que estudiaban los politólogos era de interés para los estudiosos del comportamiento organizacional. Pero los tiempos han cambiado. Hemos adquirido una conciencia cada vez mayor de que las organizaciones son entidades políticas; si hemos de explicar y predecir correctamente el comportamiento de las personas en organizaciones, necesitamos incorporar una perspectiva política en nuestro análisis.

## *Desarrollo de un modelo del CO*

Terminamos este capítulo presentando un modelo general que define la disciplina del CO, marca sus parámetros e identifica sus variables principales dependientes e independientes. El resultado final será el inmediato atractivo de los tópicos que componen el total de este libro.

### **Un panorama global**

Un modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Un maniquí en una tienda de ventas al menudeo es un modelo, como también lo es la fórmula de contabilidad:  $\text{activos} = \text{pasivos} + \text{capital de los dueños}$ . La figura 1-6, que presenta el esqueleto sobre el cual construiremos nuestro modelo de CO, propone tres niveles de análisis. Al pasar del nivel individual al nivel de sistemas de organización, incrementamos sistemáticamente nuestra comprensión del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo surgen de la base que descansa sobre la sección individual; luego aparecen las restricciones estructurales al individuo y al grupo, con el fin de llegar al comportamiento organizacional.

#### **Modelo**

Abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

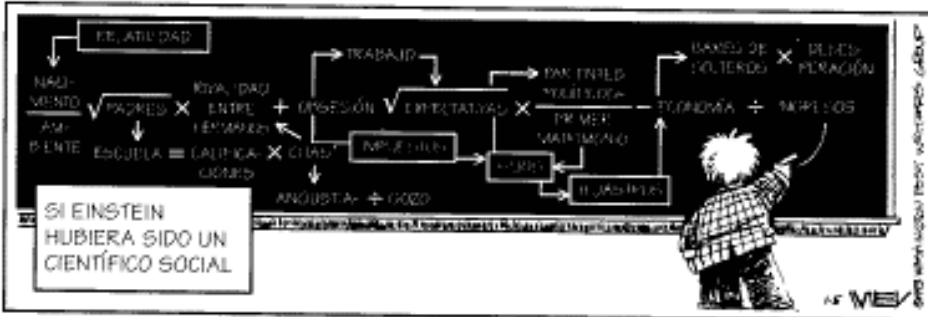
### **Las variables dependientes**

Las variables dependientes son los factores clave que usted desea explicar o predecir. ¿Cuáles son las principales variables dependientes del CO? Los estudiosos tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo. En virtud de su amplia aceptación, utilizamos estos cuatro como los determinantes cruciales de la eficacia de los

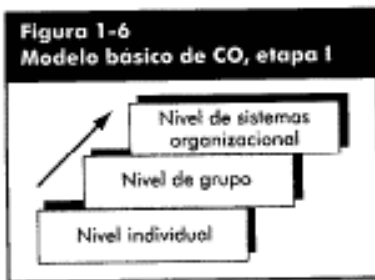
#### **variable dependiente**

Respuesta afectada por una variable independiente.

recursos humanos. Sin embargo, no hay nada mágico en estas variables dependientes. Sólo se limitan a mostrar que la investigación del CO ha reflejado con más fuerza los intereses de la administración que los de los individuos o de la sociedad como un todo. Repasemos estos términos para verificar que comprendemos lo que significan y la razón por la que han alcanzado la distinción de ser las principales variables dependientes del CO.



**Figura 1-5**  
 "Non-Sequitur" por Wiley en *The Washington Post*, 5 de enero de 1993. Derechos reservados, 1993, Washington Post Writers Group. Reimpreso con autorización.



**productividad**  
 Medida del desempeño que incluye eficacia y eficiencia.

**eficacia**  
 Logro de las metas.

**eficiencia**  
 Proporción entre el producto eficaz y el insumo requerido para alcanzarlo.

**PRODUCTIVIDAD** Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la **eficiencia**.

Por ejemplo, un hospital es *eficaz* cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es *eficiente* cuando lo puede hacer a un costo bajo. Si un hospital logra alcanzar la mayor producción de su personal actual mediante la reducción del número promedio de días en que un paciente esta en cama, o aumentando el número de contactos personal-paciente por día, decimos que ha ganado en eficiencia productiva. Una empresa comercial es eficaz cuando alcanza sus metas de venta o participación en el mercado, pero su productividad también depende de que alcance estas metas en forma eficiente. Las mediciones de dicha eficiencia pueden incluir el rendimiento de la inversión, la utilidad por unidad monetaria de ventas y la producción por hora de mano de obra.

También podemos ver la productividad desde la perspectiva del empleado individual. Tomemos los casos de Miguel y Alfonso, ambos camioneros de largas distancias. Si se supone que Miguel debe llevar su camión totalmente cargado de Nueva York a su destino en Los Angeles en 75 horas o menos, será eficaz si hace el viaje de 3 000 millas dentro de ese tiempo. Pero las mediciones de productividad también deben tomar en cuenta los costos incurridos para alcanzar la meta. Es ahí donde entra la eficiencia. Supongamos que Miguel hizo el recorrido de Nueva York a Los Angeles en 68 horas y promedió 7 millas por galón. En cambio, Alfonso hizo el viaje también en 68 horas, pero promedió 9 millas por galón (los camiones y las cargas son idénticas). Tanto Miguel como Alfonso fueron eficaces —lograron sus metas—; pero Alfonso fue más eficiente que Miguel porque su camión consumió menos gasolina y, por tanto, alcanzó su meta a un costo menor.

En resumen, una de las mayores preocupaciones del CO es la productividad. Deseamos conocer cuáles son los factores que influirán en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización total.

**ausentismo**  
 Hecho de no asistir al trabajo.

**AUSENTISMO** Se ha calculado el costo anual del ausentismo en más de 40 mil millones de dólares para las organizaciones estadounidenses y 12 mii millones de dólares para las empresas canadienses.<sup>34</sup> A nivel de trabajo, la ausencia diaria de un oficinista puede costarle a un empleador hasta 100 dólares en reducción de

eficiencia y un incremento en la carga de trabajo del supervisor.<sup>35</sup> Estas cantidades indican la importancia que representa para una organización mantener bajo el ausentismo.

Evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y, con frecuencia, deben posponerse decisiones importantes. En organizaciones que descansan sobre una tecnología de línea de ensamble, el ausentismo puede significar mucho más que una interrupción; puede generar una fuerte reducción en la calidad del producto y, en algunos casos, llevar hasta un cierre total de la planta de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia.

¿Son perjudiciales *todas* las ausencias? ¡Tal vez no! Aunque la mayor parte de ellas impacta a la organización en forma negativa, podemos pensar en situaciones en las que la organización puede beneficiarse si un empleado escogió voluntariamente no ir a trabajar. Por ejemplo, la fatiga o una tensión excesiva puede disminuir en forma significativa la productividad de un empleado. En trabajos en los que un empleado necesita estar alerta —los cirujanos y los pilotos de aerolíneas son ejemplos obvios—, puede ser mejor para la organización que el empleado no se presente, en lugar de que lo haga y tenga un desempeño deficiente. El costo de un accidente en estos casos podría ser prohibitivo. Incluso en trabajos administrativos, donde los errores son menos espectaculares, se puede mejorar el desempeño cuando los administradores se ausentan del trabajo en lugar de tener malas decisiones bajo tensión. Pero está claro que estos ejemplos son atípicos. En su mayor parte, podemos suponer que las organizaciones se benefician cuando se reduce el ausentismo de los empleados.

**ROTACIÓN** Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. ¿Qué tan altos son esos costos? Un cálculo conservador sería de alrededor de 15 000 dólares por empleado.<sup>36</sup> La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad. Desde luego, todas las organizaciones tienen cierta rotación. Si salen de la organización las personas correctas —los empleados marginales y submarginales—, la rotación puede ser positiva. La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización.<sup>37</sup> Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder. Por ejemplo, un estudio que abarcó a 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos, encontró que 92% de ellos merecía una calificación de desempeño “satisfactorio” o mejor por parte de sus superiores.<sup>38</sup> Así que, cuando la rotación es excesiva, o cuando involucra a empleados valiosos, puede ser un factor de interrupción que obstaculice la eficacia de la organización.

**rotación**

Retiro permanente voluntario o involuntario de una persona de la organización.

**SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO** La última variable dependiente que veremos es la satisfacción con el trabajo, que en este momento definiremos, simplemente, como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. (Ampliaremos considerablemente esta definición en el capítulo 5.) A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento. Entonces, ¿por qué se ha convertido en una variable dependiente principal? Por dos razones: por la relación que muestra con los factores de desempeño y por las preferencias en valores que tienen muchos investigadores del CO.

**satisfacción con el trabajo**

Actitud general hacia el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica entre los administradores durante años. Aunque existen muchas evidencias que ponen en duda esta supuesta relación causal, se puede argumentar que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida —es decir, por cosas como una mayor productividad y adquisiciones materiales— sino también por su calidad. Aquellos investigadores que tienen fuertes valores humanísticos señalan que la satisfacción es un objetivo legítimo de la organización. No sólo se trata de que la satisfacción esté relacionada en forma negativa con el ausentismo y la rotación, sino de que, aducen ellos, las organizaciones tengan la responsabilidad de proporcionar a los empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente remuneradores. En consecuencia, aunque la satisfacción con el trabajo representa una actitud y no un comportamiento, los investigadores del CO suelen considerarla una variable dependiente importante.

*La satisfacción en el trabajo es un objetivo clave en Birkenstock Footwear Sandals. Cuando los empleados quisieron que la compañía tuviera mayor conciencia ambiental, Birkenstock le permitió a un grupo de ellos posar una hora cada semana trabajando en proyectos ambientales. Esto Incluyó el desarrollo de una biblioteca interna sobre temas ambientales, la compilación de una guía para recursos no tóxicos y la organización de reuniones mensuales con otras compañías para compartir ideas sobre productos y temas de conservación. Al dar a los empleados la oportunidad de participar en causas en las que creen, Birkenstock ha creado una fuerza de trabajo leal y motivada con altas estándares en satisfacción en el trabajo y productividad, y bajos en rotación.*

## Las variables independientes

### **variable independiente**

Presunta causa de algún cambio en la variable dependiente.

¿Cuáles son las principales determinantes de la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción con el trabajo? Nuestra respuesta a esta pregunta nos lleva a las **variables independientes**. De acuerdo con nuestra creencia de que el comportamiento organizacional puede comprenderse mejor cuando se le considera, en esencia, como una serie de bloques de construcción cada vez más complejos, la base o primer nivel de nuestro modelo yace en la comprensión del comportamiento individual.

**VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL** Se ha dicho que “los administradores, a diferencia de los padres, tienen que trabajar con seres humanos usados, no nuevos; seres humanos en los que otros han influido primero”.<sup>39</sup> Cuando los individuos entran en una organización, son un poco como los automóviles usados. Cada uno es diferente. Algunos tienen “poco kilometraje” —han sido tratados con cuidado y sólo han tenido una exposición limitada a la realidad de los elementos—. Otros están “demasiado gastados”, después de experimentar numerosos caminos escabrosos. Esta metáfora indica que la gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias de éstas son características personales o biográficas, como edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. En el fondo, estas características están intactas cuando una persona entra a la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, la administración poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tienen un impacto muy real sobre el comportamiento del empleado. Por tanto, cada uno de estos factores —características biográficas, personalidad, valores y actitudes, y habilidad— se analizan como variables independientes en los capítulos 3 y 5.

Se ha mostrado que otras cuatro variables a nivel individual afectan el comportamiento del empleado. Éstas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación. Se presentan y se analizan en los capítulos 3, 4, 6 y 7.

**VARIABLES A NIVEL DE GRUPO** El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo. La complejidad de nuestro modelo se incrementa si reconocemos que el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola. Por tanto, el siguiente paso en el conocimiento del CO es el estudio del comportamiento en grupo.

El capítulo 8 establece las bases para la comprensión de la dinámica del comportamiento en grupo. Este capítulo analiza la forma en que los individuos, dentro de un grupo, se ven influidos por los patrones de comportamiento que se espera que muestren, así como por lo que el grupo considera normas aceptables de comportamiento y por el grado al que se atraen entre sí los miembros del grupo. El capítulo 9 traduce nuestro conocimiento

de los grupos al diseño de equipos de trabajo eficaces. Los capítulos 10 al 13 muestran cómo los patrones de comunicación, los estilos de liderazgo, el poder y la política, las relaciones intergrupales y los niveles de conflicto afectan el comportamiento del grupo.

**VARIABLES A NIVEL DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL** El comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo, y los trabajos; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre las variables dependientes. Éstas se analizan en detalle en los capítulos 14 al 17.

## **Hacia un modelo de contingencia del CO**

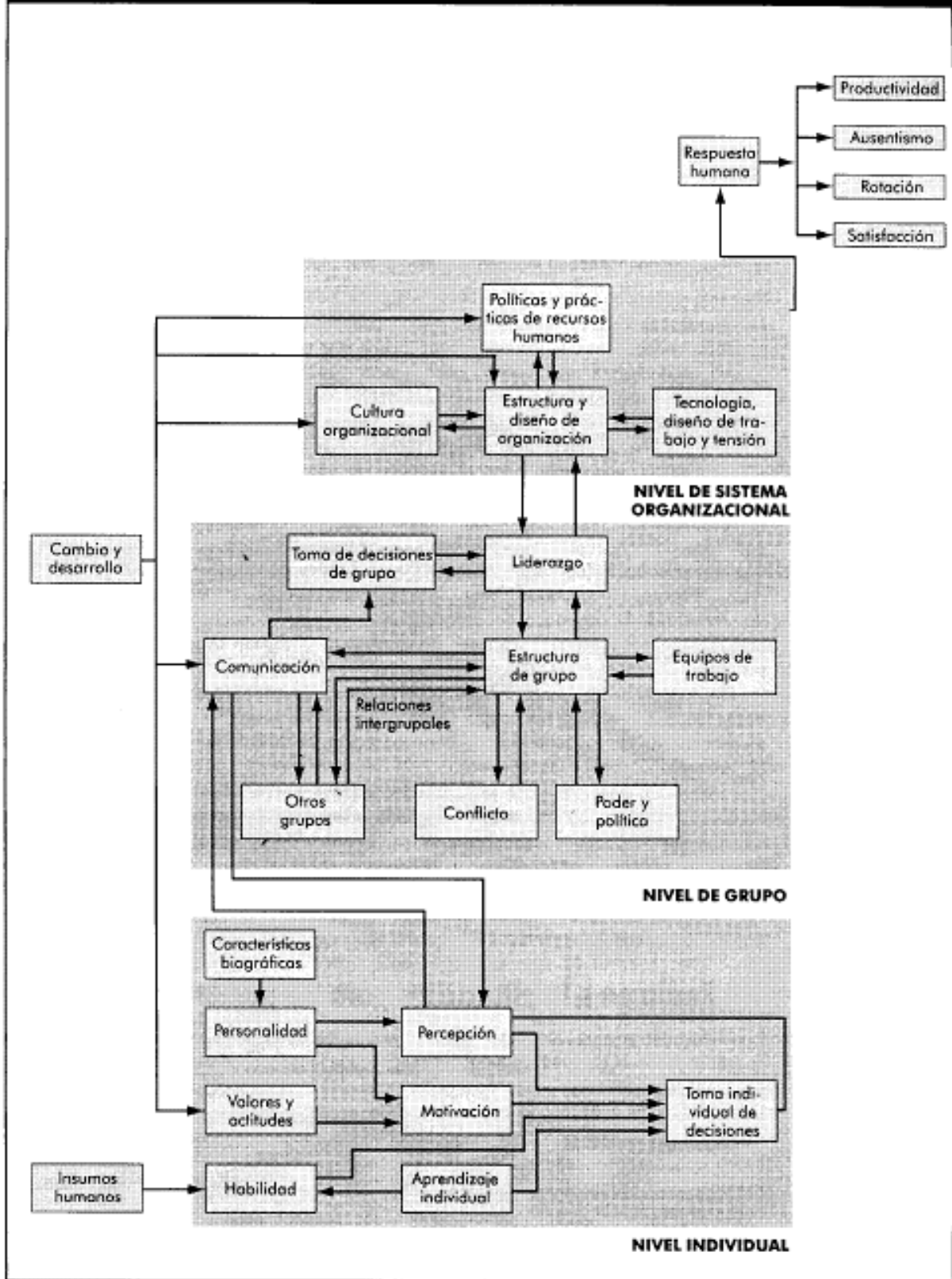
Nuestro último modelo se ilustra en la figura 1-7. Muestra las cuatro variables dependientes clave y un gran número de variables independientes, organizadas por nivel de análisis, que la investigación indica que tienen diversos impactos sobre el modelo anterior. A pesar de lo complicado que es este modelo, todavía no hace justicia a la complejidad del tema que es el CO, pero debe ayudar a explicar por qué están dispuestos los capítulos de este libro en la forma en que lo están y ayudar al lector a explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo.

En su mayor parte, nuestro modelo no identifica explícitamente el enorme número de variables de contingencia, por la tremenda complejidad que involucraría un diagrama que las incorporara. En su lugar, en el curso de este libro introducimos variables de contingencia importantes que mejorarán los vínculos explicativos entre las variables independientes y las dependientes de nuestro modelo de CO.

Obsérvese que hemos agregado a la figura los conceptos de cambio y desarrollo, aceptando la dinámica del comportamiento y reconociendo que hay formas de que los agentes o administradores de cambio modifiquen muchas de las variables independientes, si éstas tienen un impacto negativo sobre las variables dependientes clave. Para ser más específicos, en el capítulo 18 analizamos el proceso de cambio y las técnicas para hacer que se modifiquen las actitudes de los empleados, el mejoramiento de los procesos de comunicación, la modificación de las estructuras organizacionales y cosas semejantes.

También obsérvese que la figura 1-7 incluye vínculos entre los tres niveles de análisis. Por ejemplo, la estructura organizacional está vinculada con el liderazgo. La idea que se pretende transmitir es que la autoridad y el liderazgo están relacionados; la administración ejerce su influencia sobre el comportamiento del grupo por conducto del liderazgo. De manera similar, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información; de esta manera, constituye el vínculo entre el comportamiento del individuo y el del grupo.

Figura 1-7  
Modelo básico de CO, etapa II





## MOTIVACION - ¿Qué es la motivación?

Tal vez debamos empezar por indicar lo que no es la motivación. Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal; esto es, algo que algunas personas tienen y otras no. En la práctica, algunos administradores califican como flojos a los empleados que parecen carecer de motivación. Una calificación así supone que un individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación. Nuestro conocimiento de la motivación indica que esto no es cierto. Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Es verdad que los individuos difieren en su impulso motivacional básico. Pero el mismo empleado que se aburre con rapidez cuando tira de la palanca de su taladro, puede tirar de la palanca de una máquina tragamonedas en Las Vegas durante horas interminables sin un asomo de aburrimiento. Uno puede leer una novela completa de una sola sentada y, sin embargo, encontrar difícil estudiar un libro de texto por más de 20 minutos. No necesariamente se trata de uno mismo, sino de la situación. De manera que, al analizar el concepto de la motivación, tenga en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

### motivación

Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Definimos la **motivación** como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar *cualquier* meta, limitaremos este enfoque a las metas *organizacionales*, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización.<sup>2</sup> Por tanto, debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, tratamos la motivación como un proceso satisfactor de necesidades. Esto se muestra en la figura 6-1.

En nuestra terminología, una **necesidad** significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

### necesidad

Estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Así que podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel del esfuerzo. Si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, puesto que estamos interesados en el comportamiento en el trabajo, este esfuerzo para la reducción de la tensión debe también dirigirse hacia las metas organizacionales. Por tanto, inherente a nuestra definición de motivación está el requisito de que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. Cuando no ocurre esto, podemos tener individuos que ejercen altos niveles de esfuerzo que, en realidad, van en contra de los intereses de la organización. Por cierto, esto no es raro. Por ejemplo, algunos empleados suelen pasar mucho tiempo platicando con sus amigos en el trabajo, con el fin de satisfacer sus necesidades sociales. Existe un gran nivel de esfuerzo, sólo que está dirigido de manera improductiva.

Figura 6-1  
El proceso de la motivación



## θ Primeras teorías sobre la motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene. Como veremos posteriormente en este capítulo, desde entonces hemos desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero el lector debe conocer estas primeras teorías por lo menos por dos razones: (1) representan la base de la cual han partido las teorías contemporáneas; y (2) los practicantes de la administración las utilizan junto con su terminología para explicar la motivación de los empleados.

### Teoría de la jerarquía de necesidades

Probablemente estemos en lo cierto al decir que la teoría más conocida de la motivación es la **jerarquía de necesidades** de Abraham Maslow.<sup>3</sup> Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades.

#### Teoría de la jerarquía de necesidades

Hay una jerarquía de cinco necesidades —fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización— tales que a medida que se satisface cada necesidad, la siguiente se vuelve dominante.

1. *Fisiológicas*: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
2. *De seguridad*: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. *Sociales*: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. *De estima*: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
5. *De autorrealización*: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

#### autorrealización

Impulso para convertirse en lo que uno es capaz de convertirse.

Figura 6-2

Jerarquía de las necesidades de Maslow



#### necesidades de orden inferior

Necesidades que se satisfacen externamente; necesidades fisiológicas y de seguridad.

#### necesidades de orden superior

Necesidades que se satisfacen de manera interna; necesidades sociales, de estima y de autorrealización

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En términos de la figura 6-2, el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de **orden inferior**, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de **orden superior**. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo, por desgracia, la investigación no respalda en general dicha teoría. Maslow no proporcionó una verificación empírica, y varios estudios que intentaron respaldar su teoría encontraron que no había apoyo para la misma.<sup>4</sup>

Las viejas teorías, en especial aquellas que son intuitivamente lógicas, parecen difíciles de abatir. Un investigador revisó la evidencia y llegó a la conclusión de que aunque tiene una gran popularidad en la sociedad, la

jerarquía de necesidades, como teoría, continúa recibiendo poco apoyo empírico”.<sup>5</sup> Además, el investigador concluyó que “la investigación disponible ciertamente debe hacer que estemos renuentes a aceptar sin reservas las implicaciones de la jerarquía de Maslow” •6 Otra revisión llegó a la misma conclusión.<sup>7</sup> Se ha encontrado poco respaldo para la predicción de que las estructuras de las necesidades estén organizadas de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motiven, o que una necesidad satisfecha active el traslado a un nuevo nivel de necesidades.

## . Teoría de las expectativas

### teoría de las expectativas

La fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se verá seguida por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo.

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la **teoría de las expectativas**, de Victor Vroom.<sup>55</sup> Aunque tiene sus críticas,<sup>56</sup> la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya esta teoría.<sup>57</sup>

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a

recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones (véase la figura 6-7):

1. *Relación esfuerzo-desempeño*: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación desempeño-recompensa*: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. *Relación recompensas-metas personales*: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.<sup>58</sup>



- La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados en su trabajo y simplemente hacen lo mínimo necesario para “irla pasando”.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan al mínimo para “irla pasando”. Esto es evidente cuando vemos con algo más de detalle las tres relaciones de la teoría. Las presentamos como preguntas que los empleados necesitan responder afirmativamente si se ha de maximizar su motivación.

En primer lugar, *si rindo un máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?* Para muchos empleados, la respuesta es no. ¿Por qué? Su nivel de habilidades puede ser deficiente, lo que significa que, no importa qué tan duro trabajen, no es probable que tengan un alto desempeño. El sistema de evaluación de desempeño de la organización puede estar diseñado para evaluar factores de no desempeño,

como lealtad, iniciativa o valor, lo que significa que mayor esfuerzo no dará como resultado necesariamente una mejor evaluación. Otra posibilidad es que el empleado, esté o no en lo cierto, perciba que no le agrada a su jefe. Como resultado, espera obtener una evaluación pobre sin que importe su nivel de esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de baja motivación de los empleados es su creencia de que, no importa qué tan duro trabajen, la probabilidad de obtener una buena evaluación de desempeño es baja.

En segundo lugar, *si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿dará lugar a recompensas organizacionales?* Muchos empleados creen que la relación desempeño-recompensa en su puesto es débil. La razón, que profundizaremos en los capítulos 7 y 16, es que las organizaciones premian muchas cosas además del simple desempeño. Por ejemplo, cuando se asignan pagos a los empleados por factores como la antigüedad, el grado de cooperación, o “adular” al jefe, es probable que los empleados vean la relación desempeño-recompensa como débil y desmotivante.

Por último, *si soy recompensado, ¿son atractivas las recompensas para mis intereses personales?* El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero, en su lugar, recibe un incremento de sueldo. O el empleado desea un puesto más interesante y desafiante, pero sólo recibe unas palabras de elogio. O el empleado realiza un esfuerzo adicional para que se le reubique en la oficina de la empresa en París, pero es enviado a Chicago. Estos ejemplos ilustran la importancia de que las recompensas estén diseñadas para atender las necesidades de los empleados. Por desgracia, muchos administradores están limitados en las recompensas que pueden distribuir, lo que dificulta la individualización de las mismas. Más aún, algunos administradores suponen incorrectamente que todos los empleados desean lo mismo, pasando por alto los efectos motivacionales de la diferenciación de las recompensas. En cualquiera de estos casos, la motivación del empleado no llega a su máximo.

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y, por último, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. Como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas. Además, el simple hecho de que comprendamos las necesidades que una persona procura satisfacer no asegura que el individuo mismo perciba que el alto desempeño conduce necesariamente a la satisfacción de esas necesidades.

En referencia a la viñeta sobre Lincoln Electric con la que comienza este capítulo, observe cómo esta compañía ha aplicado exitosamente los elementos clave de la teoría de las expectativas. La relación esfuerzo-desempeño se ve fortalecida por un sistema claro y objetivo para evaluar el desempeño de un empleado. Lincoln vincula fuertemente la evaluación con las recompensas basando los salarios a destajo y las bonificaciones sobre la productividad del empleado y las utilidades de la compañía. Por último, puesto que el sistema de bonificación y seguridad de la empresa ha estado en vigor durante tanto tiempo, Lincoln tiende a atraer y contratar individuos que valoran las recompensas que la empresa proporciona: seguridad y flexibilidad en el puesto, así como atractivas prestaciones financieras.

## Teoría de la fijación de metas

Gene Broadwater, entrenador del equipo de carreras a campo traviesa de Hamilton High School, hizo a los miembros de su equipo este último comentario antes de que llegaran a la línea de salida para la carrera por el campeonato de la liga: “Cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora, salgan y háganlo lo mejor que puedan. Nadie puede pedir más de ustedes que eso.

Usted ha escuchado la frase en algunas ocasiones: “Simplemente hágalo lo mejor que pueda. Eso es todo lo que alguien puede pedir.” Pero, ¿qué significa “hacerlo lo mejor que se pueda”? ¿Podemos saber si hemos alcanzado esa vaga meta? ¿Hubieran obtenido mejores tiempos los corredores de campo traviesa si el entrenador Broadwater les hubiera fijado a cada uno una meta específica por la que debería luchar? ¿Podría usted haber mejorado sus calificaciones en español en la preparatoria si sus padres le hubieran dicho “debes obtener un 85% o más en todos tus trabajos de español”, en lugar de decirle “hazlo lo mejor que puedas”? La investigación sobre la **teoría de la fijación de metas** se enfoca en estos puntos, y, como usted verá, los resultados son impresionantes en términos del efecto de la meta específica, el desafío y la retroalimentación del desempeño.

### teoría de la fijación de metas

Lo teoría de que metas específicas y difíciles conducen a un mejor desempeño.

A fines de los años sesenta, Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.<sup>34</sup> Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.<sup>35</sup> La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. Para enfatizarlo mejor, podemos decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no

retroalimentación.<sup>36</sup>

Las metas difíciles específicas permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general de “hágalo lo mejor posible”. Lo específico de la misma meta actúa como estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a realizar 12 viajes redondos cada semana entre Toronto y Buffalo, Nueva York, su intención le fija un objetivo específico por el cual debe luchar. Podemos decir que si las demás cosas permanecen iguales, los camioneros con una meta específica tendrán mejor desempeño que sus contrapartes que operan sin ningún objetivo o con la meta general de “hacerlo lo mejor que se pueda”.

Si se mantienen constantes factores como la habilidad y la aceptación de los objetivos, también podemos decir que mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico suponer que los objetivos más fáciles tienen más probabilidades de ser aceptados. Pero una vez que un empleado acepta una tarea ardua, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que la logre, la disminuya o la abandone.

***Detroit Edison involucra a sus empleados de las plantas de electricidad en la fijación de metas. Dentro de su programa de metas, medidas y blancos (MMB), cada unidad de la compañía define metas Individuales y de equipo, medidas de desempeño y expectativas específicas para asegurarse de que todos los empleados trabajen para alcanzar el mismo resultado. Detroit Edison recompensa con dinero a sus empleados por su contribución para alcanzar las amplias metas organizacionales, como la satisfacción del cliente, y las metas específicas, como la reducción de los costos de producción de las plantas de energía. Aquí se muestra un proyecto de reducción de costos generado por un empleado. Los empleados reemplazan la tubería de una planta de la compañía; esto ahorra a Detroit Edison unos \$228 000 respecto de la cotización más baja presentada por un contratista externo y significa recompensas monetarias para los empleados.***

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer; es decir, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada —cuando el empleado es capaz de controlar su propio progreso— es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente.<sup>37</sup>

Si los empleados tienen oportunidad de participar en la fijación de sus propias metas, ¿trabajarán más arduamente? La evidencia es mixta respecto de la superioridad de los objetivos participativos sobre los asignados.<sup>38</sup> En algunos casos, las metas fijadas de manera participativa produjeron un desempeño superior; en otros casos, los individuos se desempeñaban mejor cuando su jefe les asignaba la meta. Pero una ventaja básica de la participación puede residir en una mayor aceptación del objetivo, como objetivo deseable para cuyo cumplimiento se debe trabajar.<sup>39</sup> Como ya hemos observado, la resistencia es mayor cuando las metas son difíciles. Si la gente participa en la fijación de las metas, hay más probabilidades de que acepte una meta difícil que si su jefe se la asigna en forma arbitraria. La razón es que los individuos están más comprometidos con las opciones en que toman parte. De esta manera, aunque las metas participativas puedan no ser superiores a las metas asignadas cuando se toma la aceptación como una cosa dada, la participación sí incrementa la probabilidad de que haya acuerdo y se actúe sobre las metas más difíciles.

¿Existe alguna contingencia en la teoría de la fijación de metas, o podemos aceptar como verdad universal que las metas difíciles y específicas siempre conducirán a un mayor desempeño? Además de la retroalimentación se ha encontrado que existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas-desempeño: el compromiso con la meta, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional. La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está

*comprometido* con la meta, es decir, que se ha propuesto no disminuirla ni abandonarla. Es más factible que ocurra esto cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un sitio interno de control y cuando las metas han sido fijadas por la misma persona en lugar de habersele asignado desde fuera.<sup>40</sup> La **autoeficacia** se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea.<sup>41</sup> Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea. Así que, en situaciones difíciles, encontramos que la gente con una baja autoeficacia tiene más probabilidades de disminuir su esfuerzo o rendirse por completo que aquellos que tienen una alta autoeficacia, quienes procurarán con mayor ahínco dominar el desafío.<sup>42</sup> Además, los individuos con una alta autoeficacia parecen responder a la retroalimentación negativa con mayor esfuerzo y motivación; aquellos que tienen baja autoeficacia tal vez disminuyan su esfuerzo cuando se les retroalimente en forma negativa.<sup>43</sup> Por último, la teoría de la fijación de metas está restringida por la cultura. Está bien adaptada a países como Estados Unidos y Canadá, porque sus componentes clave se ajustan razonablemente bien con la cultura estadounidense y canadiense. Supone que los subordinados serán razonablemente independientes (con una calificación no demasiado elevada en la distancia al poder), que los administradores y los subordinados buscarán metas que representen desafíos (bajos en evasión de incertidumbre) y que considerarán importante el desempeño (alto en cantidad de vida). De manera que no espere que la fijación de metas necesariamente lleve a un mayor desempeño del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen las condiciones opuestas.

Nuestra conclusión global es que las intenciones —según se expresen en términos de metas difíciles y específicas— son una poderosa fuente de motivación. En las condiciones correctas, pueden llevar a un mejor desempeño. Sin embargo, ninguna evidencia apoya la idea de que dichas metas están asociadas con un incremento en la satisfacción en el puesto.<sup>44</sup>

## POLÍTICAS Y PRACTICAS DE

# RECURSOS HUMANOS

*Después de escuchar a mis empleados, tengo que llegar a la conclusión de que tengo solo tres tipos de personas que trabajan para mí: ¡estrellas, grandes estrellas y superestrellas! ¿Cómo es posible que toda mi gente esté por arriba del promedio?*

UN PATRÓN ANÓNIMO

**J**ohn Merriman, administrador de la planta de Gates Rubber en Siloam Springs, Arkansas, ha desarrollado un proceso de etapas múltiples de filtrado y entrevistas como una medida para mejorar la calidad de las nuevas contrataciones y reducir la rotación en su planta de 650 empleados.<sup>1</sup>

Todo solicitante que es contratado para un puesto tiene que seguir cuatro pasos. El primero es una entrevista general en el departamento de recursos humanos. Tres días después hay una segunda entrevista con otra persona de recursos humanos para verificar la información y las impresiones de la primera reunión. La tercera etapa consiste en una entrevista con un panel de tres personas (que incluye a Merriman) de diferentes áreas de la planta. “Estamos evaluando habilidades para la comunicación, actitudes de trabajo y niveles generales de confianza”, dice. “Puesto que todo el trabajo en la planta se efectúa por equipos, también nos estamos informando sobre la habilidad del solicitante para responder bien en un ambiente de grupo.” Si el panel aprueba al candidato, el departamento de recursos humanos verifica las referencias. Si son satisfactorias, se invita al candidato para una cuarta y

última reunión.

Esta última reunión suele tener lugar el viernes por la noche, dura dos horas, e incluye a la pareja u otras personas significativas —del candidato así como de las otras tres personas de la planta—. De 7 pm. a 9 p.m. se presenta al candidato y a su cónyuge un video de 20 minutos sobre la historia de Gates Rubber, se les da a conocer el programa de prestaciones de la compañía y se analiza lo que significa ser parte de un equipo de trabajo autoadministrado. “Ésta es la parte más reveladora del proceso”, dice Merriman. “Estamos observando la interacción entre el candidato y su esposa. ¿Le contó él a ella de la posibilidad de trabajar en el turno nocturno? ¿Le explicó el nivel de compromiso que exigimos? ¿Cómo reaccionaron cuando explicamos que no creemos que se necesiten sindicatos aquí? Si hay alguna señal de problema, pasamos al siguiente candidato.”

Merriman atribuye este proceso elaborado de selección a la necesidad de filtrar y eliminar a personas que no se ajustarían bien y de reducir de manera significativa la rotación de empleados. La rotación en la planta de Arkansas ahora es sólo 8%, en comparación con el 100% de una planta de características comparables en la ciudad, propiedad de otra compañía.

### autoeficacia

Creencia del individuo de que es capaz de desempeñar una tarea.

La rotación más baja en la planta de Gates en Siloam Springs ilustra cómo las políticas y prácticas de recursos humanos — en este caso el uso por la planta de un proceso de cuatro etapas de filtrado y entrevistas para la selección de los empleados— pueden reportar importantes resultados en el comportamiento organizacional. En este capítulo analizaremos diversas preocupaciones en el área de recursos humanos que agregan piezas importantes a nuestro rompecabezas al tratar de explicar y predecir el comportamiento de los empleados. Más específicamente, examinaremos las prácticas de selección, capacitación y programas de desarrollo de la carrera, evaluación del desempeño, sistemas de recompensas y relaciones sindicato-patrón.

## θ Prácticas de selección

El objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencia, etc.) con los requisitos del puesto.<sup>2</sup> Cuando la administración no los vincula

### Tabla 16-1 Métodos más populares de análisis de puestos

correctamente, sufren tanto el desempeño como la satisfacción del empleado. En esta búsqueda para alcanzar el ajuste correcto

individuo-puesto, ¿dónde comienza la administración? La respuesta está en la evaluación de las exigencias y requisitos del puesto. Al proceso de evaluación de las actividades dentro de un puesto se le llama análisis del puesto.

### Análisis del puesto

El **análisis del puesto** implica desarrollar una descripción detallada de las tareas que se atribuyen a un puesto, determinar la relación de un puesto dado con otros y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.<sup>3</sup>

¿Cómo se logra esta información? La tabla 16-1 describe los métodos más populares para el análisis de puestos.

La información que se reúne al utilizar uno o más de los métodos para el análisis de puestos da por resultado la capacidad de la organización para desarrollar una **descripción y especificación de puestos**. Lo primero es un documento escrito de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo se hace y por qué se hace. Debe señalar con precisión el contenido del puesto, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación del puesto señala las calificaciones mínimas aceptables que debe tener un empleado para desempeñar con éxito un puesto dado. Identifica los conocimientos, las habilidades y las experiencias necesarios para desarrollar con eficacia el puesto. Así como las descripciones del puesto identifican las características del mismo, las especificaciones del puesto identifican las características que requiere el ocupante del puesto para tener éxito.

La descripción y la especificación del puesto son documentos importantes para dirigir el proceso de selección. Se puede utilizar la descripción del puesto para explicarlo a candidatos potenciales. La especificación del puesto mantiene la atención de las personas que están efectuando la selección en la lista de calificaciones necesarias para que un ocupante desempeñe un puesto, y les ayude a determinar si los candidatos están calificados o no.

#### análisis del puesto

Desarrollo de una descripción detallada de las tareas comprendidas en un puesto, la determinación de las relaciones de éste con otros y la definición del

#### descripción de puestos

Declaración escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo lo hace y por qué se hace.

#### especificación del puesto

Declara las calificaciones mínimas aceptables que un empleado debe tener para desempeñar con éxito un puesto dado.

1. **Método de observación**, un analista observa directamente a los empleados a reviso películas de los empleados en su trabajo.
2. **Método de entrevista individual**. Se entrevista extensamente a los ocupantes de un puesto, y el resultado de varias de estas entrevistas se combinó en un solo análisis de puesto.
3. **Método de entrevista de grupo**. Igual que el método individual, sólo que se entrevista simultáneamente a diversos ocupantes del puesto.
4. **Método de cuestionario estructurado**. Los trabajadores señalan o clasifican las actividades que desarrollan en sus puestos, de una larga lista de posibles actividades del puesto.
5. **Método de conferencia técnico**. Se obtienen las características específicas del puesto de “expertos”, que generalmente son supervisores con un conocimiento extenso del puesto.
6. **Método del diario**. Los ocupantes del puesto registran sus actividades diarias en un diario.

## Dispositivos de selección

¿Qué tienen en común las formas de solicitud, entrevistas, pruebas para empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Cada una es un dispositivo para obtener información acerca de un solicitante al puesto que puede ayudar a la organización a conocer si las habilidades, conocimientos y experiencia del solicitante son apropiados para el puesto en cuestión. En esta sección revisaremos los más importantes de estos dispositivos de selección: entrevistas, pruebas escritas y pruebas de simulación de desempeño.

**ENTREVISTAS** ¿Conoce usted a alguien que ha conseguido un puesto sin haber pasado por lo menos por una entrevista? Quizás tenga a algún conocido que ya ha obtenido un puesto de tiempo parcial o para el verano por medio de un amigo cercano o pariente sin tener que pasar por una entrevista, pero estos casos son raros. De todos los dispositivos de selección que utilizan las organizaciones para diferenciar a los candidatos, la entrevista continúa siendo la que se utiliza con mayor frecuencia.<sup>4</sup>

La entrevista también parece que tiene mucho peso. Es decir, no sólo es utilizada ampliamente, sino que sus resultados tienden a influir de manera desproporcionada sobre la decisión de la selección. El candidato que se desenvuelve pobremente en la entrevista para el empleo probablemente será eliminado del grupo de solicitantes, sin que importe su experiencia, calificaciones en las pruebas o cartas de recomendación. A la inversa, “y con demasiada frecuencia, la persona que está más pulida en las técnicas de búsqueda de puesto, especialmente las que se utilizan en el proceso de entrevistas, es la que se contrata, aunque no sea el mejor candidato para el puesto”.<sup>5</sup>

Estos resultados son importantes a causa de la forma no estructurada en que se suele llevar a cabo la entrevista de selección. La entrevista no estructurada —de corta duración, casual y compuesta de preguntas aleatorias— ha comprobado ser un dispositivo ineficaz para la selección.<sup>6</sup> Los datos que se obtienen de dichas entrevistas suelen estar prejuiciados y a menudo no están relacionados con el desempeño futuro en el puesto. Sin una estructura, diversos prejuicios pueden distorsionar los resultados. Estos prejuicios incluyen entrevistas tendientes a favorecer a solicitantes que comparten sus actitudes, a dar un peso excesivo e indebido a la información negativa y a permitir que el orden en que se entrevista a los solicitantes influya en las evaluaciones.<sup>7</sup> Al hacer que los entrevistadores utilicen una serie estandarizada de preguntas, al proporcionar a los entrevistadores un método uniforme para registrar la información y al estandarizar la calificación de las cualidades del solicitante, se reduce la variabilidad en los resultados de los solicitantes y se mejora mucho la validez de la entrevista como dispositivo de selección.

*Ellie Rubin (izquierda) utiliza las entrevistas de empleo para seleccionar candidatos que son lo que ella llama “profesionales eclécticos”. Rubin es socia fundadora de The Bulldog Group de Canadá, una empresa dedicada a la mercadotecnia con sede en Toronto, que se especializa en nuevos vehículos de comunicación como kiosko, interactivos y edición de CD-ROM. Rubin entrevista a solicitantes calificados que tienen formación en diseño gráfico o producción de videos. Deben demostrar capacidad técnica en por lo menos cuatro programas especializados de software, pero de preferencia en nueve. Además de la capacidad técnica especializada, los solicitantes también deben convencer a Rubin de que tienen muchas habilidades generalistas. El empleado ideal de Rubin es creativo, flexible, analítico, comunicativo, piensa de manera Independiente pero se interrelaciona con los miembros del equipo, y tiene deseos de aprender.*



# De los conceptos a las habilidades

## Entrevistas de selección

La entrevista está formada por cuatro etapas. Comienza con la preparación, seguida por la apertura, un periodo de preguntas y discusión y una conclusión.<sup>5</sup>

1. *Preparación.* Antes de reunirse con el solicitante, se debe revisar su solicitud y currículum vitae. También deben revisarse la descripción y la especificación del puesto para el que el candidato es entrevistado.

A continuación, estructure la agenda para la entrevista. Para ser más específicos, utilice las preguntas estandarizadas que se le han proporcionado o prepare un grupo de preguntas que desee formular al solicitante. Escoja preguntas que no puedan ser respondidas con un simple sí o no. Las preguntas que comienzan con *cómo* o *por qué* tienden a estimular respuestas extensas. Evite formular preguntas que telegrafíen la respuesta deseada (como “¿diría usted que tiene buenas habilidades interpersonales?”) y las preguntas bipolares que obligan al solicitante a seleccionar una respuesta entre sólo dos opciones (como “¿prefiere usted trabajar con gente o solo?”). En la mayoría de los casos, las preguntas que se refieren al estado civil o familiar, edad, raza, religión, sexo, antecedentes étnicos, situación de crédito y antecedentes penales, están prohibidas por la ley a menos que se pueda demostrar que tienen alguna relación con el desempeño en el puesto. Así que evítelas. En lugar de preguntar “¿es usted casado?” o “¿tiene usted hijos?”, el lector podría preguntar: “¿hay alguna razón por la que no pudiera trabajar tiempo extra varias veces al mes?” Por supuesto, para evitar la discriminación, tiene que hacer esta pregunta tanto a los candidatos varones como a las mujeres.

2. *Apertura.* Suponga que el solicitante está tenso y nervioso. Si ha de obtener elementos de juicio válidos sobre la forma como realmente es el candidato, será necesario hacer que se relaje. Preséntese usted mismo. Sea amigable. Comience con algunas preguntas o afirmaciones sencillas que rompan el hielo; por ejemplo: “¿encontró mucho tránsito ahora que venía para acá?”

Una vez que el solicitante se ha relajado, debe hacerle una breve presentación. Revise con anticipación qué tópicos se discutirán, cuánto tiempo se llevará la entrevista, y explique si va a tomar notas. Anime al

candidato a formular preguntas.

3. *Preguntas y discusión.* Las preguntas que escribió durante la etapa de preparación le significarán un mapa general que le permitirá orientarse. Asegúrese de que las cubre todas. Deben surgir preguntas adicionales de las respuestas a las preguntas estandarizadas. Seleccione preguntas de seguimiento que fluyan de manera natural de las respuestas que se hayan dado.

Las preguntas de seguimiento deben tratar de ir más a fondo en lo que dice el solicitante. Si usted cree que las respuestas del solicitante son superficiales o inadecuadas, trate de reelaborarlas. Pregunte algo como “Dígame más acerca de ese asunto”. Si necesita aclarar información, diga algo como “Usted dijo que estaba bien trabajar tiempo extra *algunas veces*. ¿Puede decirme de manera específica cuándo estaría usted dispuesto a trabajar tiempo extra?” Si el solicitante no responde directamente a su pregunta, haga el seguimiento repitiendo la pregunta o parafraseándola. Por último, nunca subestime el poder del silencio en una entrevista. Uno de los mayores errores que cometen los entrevistadores inexpertos es hablar demasiado. Uno no aprende nada del candidato mientras uno es el que habla. Haga una pausa durante algunos segundos después de que el solicitante parece haber concluido una respuesta. Su silencio estimula al solicitante a continuar hablando.

4. *Conclusión.* Una vez que se termina el periodo de preguntas y discusión, se está listo para concluir la entrevista. Hágaselo saber al solicitante con una declaración como “Bien, hemos abarcado todas las preguntas que tenía. ¿Hay algo acerca del puesto o de nuestra organización que no le haya contestado aún?” Después comente al candidato lo que seguirá. ¿Cuándo puede esperar tener alguna respuesta? ¿Será por escrito o por vía telefónica? ¿Es probable que haya más entrevistas de seguimiento?

Antes de que usted considere que ha completado la entrevista, escriba su evaluación mientras sigue fresca en su mente. Sería ideal que guardara notas o que registrara las respuestas del solicitante a sus preguntas y que hiciera comentarios de sus impresiones. Ahora que el solicitante se ha ido, tómese su tiempo para evaluar las respuestas del candidato.

• ¿Qué mejor forma hay de

Es evidente que las entrevistas son más valiosas para evaluar la inteligencia, nivel de motivación y habilidades interpersonales del solicitante.<sup>9</sup>

**encontrar si un candidato puede desempeñar con éxito un puesto, que ponerlo a que lo desempeñe?**

Cuando estas cualidades se relacionan con el desempeño en el puesto, se aumenta la validez de la entrevista como un dispositivo de selección. Por ejemplo, estas cualidades han mostrado su relevancia para el desempeño de puestos de administración superior. Esto puede explicar por qué los solicitantes para puestos de administración superior suelen pasar por docenas de entrevistas con reclutadores de ejecutivos, miembros del consejo de administración y otros ejecutivos de la empresa antes de que se tome una decisión final. También puede explicar la razón por la que las organizaciones en que se diseña el trabajo en torno a equipos, como la planta de Gates Rubber que se describió al principio de este capítulo, pueden, de manera similar, hacer que los solicitantes pasen por un número desusadamente grande de entrevistas.

**PRUEBAS POR ESCRITO** Las pruebas típicas por escrito son exámenes de inteligencia, aptitud, habilidad, interés e integridad. Fueron muy populares como dispositivos de selección, pero su uso en general ha declinado desde fines de los 60. La razón es que dichas pruebas frecuentemente han sido calificadas como discriminatorias, y muchas organizaciones no han validado o no pueden validar tales pruebas como relacionadas con el puesto.

Se ha demostrado que las pruebas de habilidad intelectual, habilidad espacial y mecánica, precisión perceptual y habilidad motriz son predictores moderadamente válidos para muchos puestos operativos semicalificados y que no requieren calificación en las organizaciones industriales.<sup>10</sup> Las pruebas de inteligencia son predictores razonablemente buenos para los puestos de supervisión.” Pero es responsabilidad de la administración demostrar que cualquier prueba utilizada está relacionada con el puesto. Dado que las características que se vinculan con muchas de estas pruebas están bastante alejadas del desempeño real del puesto en sí, a menudo ha sido difícil la obtención de coeficientes de alta validez. El resultado ha sido un uso decreciente de las pruebas tradicionales por escrito.

Una excepción ha sido el interés reciente en las pruebas de integridad. Éstas son pruebas de papel y lápiz que miden factores como confiabilidad, minuciosidad, responsabilidad y honradez. La evidencia es impresionante y muestra que son bastante confiables para predecir las calificaciones de supervisión en el desempeño de los puestos y el comportamiento contraproducente del empleado en el puesto como robo, problemas disciplinarios y ausentismo excesivo.<sup>12</sup>

**PRUEBAS DE SIMULACIÓN DE DESEMPEÑO** ¿Qué mejor manera existe para determinar si un solicitante puede desempeñar un puesto con éxito, que permitirle que lo desarrolle? Ésta es precisamente la lógica de las pruebas de simulación de desempeño.

Estas pruebas han aumentado significativamente en popularidad durante los últimos dos decenios. Es indudable que el entusiasmo por estas pruebas proviene del hecho de que se basan en datos de análisis del puesto y, por tanto, deben satisfacer más fácilmente el requisito de relación con el puesto que las pruebas por escrito. Las de simulación del desempeño están compuestas de comportamientos reales en el puesto, en lugar de sustitutos, como serían las pruebas por escrito.

Las dos pruebas de simulación de desempeño mejor conocidas son el muestreo del trabajo y los centros de evaluación. La primera es apropiada para puestos rutinarios, mientras que la segunda es relevante para la selección de personal destinado a ocupar puestos de nivel gerencial.

**muestreo de trabajo**

Creación de una repetición en miniatura de un puesto para evaluar la capacidad de desempeño de los candidatos al puesto.

El **muestreo de trabajo** es un esfuerzo para crear una reproducción en miniatura de un puesto. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario al desarrollar realmente las tareas. Al diseñar cuidadosamente muestras de trabajo con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para cada puesto. Entonces se vincula cada elemento en la muestra de trabajo con un elemento correspondiente en el desempeño del puesto. Por ejemplo, una muestra para un puesto en que el empleado tiene que utilizar el software de hojas de cálculo para computadora exigiría que el solicitante realmente resolviera un problema utilizando una hoja de cálculo.

**centros de evaluación**

Conjunto de pruebas de simulación del desempeño diseñadas para evaluar el potencial gerencial de un candidato.

Son impresionantes los resultados de los experimentos con las muestras de trabajo. Los estudios revelan casi consistentemente que las muestras de trabajo tienen una validez superior a las pruebas escritas de personalidad y aptitudes.<sup>3</sup>

En los **centros de evaluación** se aplica una serie más elaborada de

pruebas de simulación de desempeño, diseñadas específicamente para evaluar el potencial de administrador que hay en un candidato. En los centros de evaluación, ejecutivos de línea, supervisores y/o psicólogos capacitados evalúan a los candidatos, haciéndolos pasar de dos a cuatro días de ejercicios que simulan problemas reales con los que se enfrentarían en el puesto. Con base en una lista de situaciones descriptivas que el verdadero ocupante del puesto tiene que satisfacer, las actividades podrían incluir entrevistas, una variedad de ejercicios para la solución de problemas, discusiones en grupo y juegos de toma de decisiones de negocios.

Es extraordinariamente evidente la eficacia de la efectividad de los centros de evaluación. Han demostrado de manera consistente resultados que predicen correctamente el desempeño posterior en los puestos de administradores.<sup>4</sup> Aunque no son baratos — AT&T, que ha evaluado a más de 200 000 empleados, calcula sus costos de evaluación de \$800 a \$1 500 por empleado—, es indudable que la selección de un administrador ineficaz es mucho más costosa.

## θ Evaluación del desempeño

¿Estudiaría usted en una forma diferente o ejercería un nivel diferente de esfuerzo para un curso universitario que se califica sobre una base de aprobado-no aprobado, que para uno en que se utilizan las calificaciones de A a F [10 a 5]? Cuando formulo esa pregunta a los estudiantes, por lo general obtengo una respuesta afirmativa. Los alumnos suelen decirme que estudian con mayor profundidad cuando están en juego las calificaciones por letra. Además, me dicen que cuando toman un curso sobre una base de aprobado-no aprobado, tienden a estudiar apenas lo suficiente para asegurarse una calificación de pase.

Este resultado ilustra la forma como los sistemas de evaluación del desempeño influyen en el comportamiento. Los principales determinantes del esfuerzo de comportamiento en clase y de estudio fuera de clase en la universidad son los criterios y técnicas que el maestro utiliza para evaluar los resultados del estudiante. Desde luego, lo que se aplica en el contexto universitario también se aplica con los empleados en el trabajo. En esta sección mostraremos cómo la selección de un sistema de evaluación del desempeño y la forma como se aplica, puede ser una fuerza importante que influye en el comportamiento del empleado.

### Los propósitos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se utiliza para diversos propósitos en las organizaciones (en la tabla 16-4 pueden consultarse resultados de encuestas sobre los usos principales de las evaluaciones).<sup>32</sup> La administración utiliza las evaluaciones para *decisiones de recursos humanos* en general. Las evaluaciones proporcionan insumos en decisiones tan importantes como los ascensos, transferencias y terminaciones de empleo. Las evaluaciones identifican *las necesidades de capacitación y desarrollo*. Identifican con precisión las habilidades y competencias de los empleados que actualmente son inadecuadas, pero para las que se pueden desarrollar programas que remedien esta situación. Se pueden utilizar las evaluaciones de desempeño como un *criterio contra el cual se validan los programas de selección y desarrollo*. Se puede identificar a los

**Tabla 16-4 Usos primarios de las evaluaciones de desempeño**

empleados recién contratados que se desempeñan mal por medio de la evaluación del desempeño. De manera similar, se puede determinar la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo al evaluar cómo se desempeñan aquellos empleados que han participado en ellos, mediante su evaluación de desempeño. Las evaluaciones también cumplen el propósito de *proporcionar retroalimentación a los empleados* respecto de la forma como la organización califica su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño suelen utilizarse como *base para la asignación de recompensas*. Con frecuencia, las decisiones respecto de quién merece aumentos salariales por mérito y otras recompensas se determinan por las evaluaciones de su desempeño.

Uso	Porcentaje*
Compensación	85.6
Retroalimentación de desempeño	65.1
Capacitación	64.3
Promoción	45.3
Planeación de recursos humanos	43.1
Retención/descargo	30.3
Investigación	17.2

\* Basado en respuestas de 600 organizaciones.  
Fuente: Basado en "Performance Appraisal: Current Practices and Techniques", Personnel (mayo-junio de 1984), pág. 57,

Es importante cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño. Sin embargo, su importancia para nosotros depende de la perspectiva que tomemos. Es evidente que algunas son relevantes para las decisiones de administración de recursos humanos. Pero nuestro interés está centrado en el comportamiento organizacional. Como resultado, insistimos en la evaluación del desempeño en su papel como un mecanismo para proporcionar retroalimentación y como un determinante de la asignación de recompensas.

## Evaluación y motivación del desempeño

En el capítulo 6 se prestó considerable atención al modelo de expectativas de la motivación. Afirmamos que este modelo ofrece actualmente una de las mejores explicaciones de lo que condiciona la cantidad de esfuerzo que realizará un individuo en su puesto. Un componente vital de este modelo es el desempeño, específicamente los vínculos esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa.

Pero, ¿qué es lo que define el *desempeño*? En el modelo de expectativas es la evaluación del desempeño del individuo. Para maximizar la motivación las personas necesitan percibir que el esfuerzo que ejercen conduce a una evaluación favorable de su desempeño, y que la evaluación favorable llevará a las recompensas que valora.

Al seguir el modelo de expectativas de la motivación, si no están claros los objetivos que se espera que alcancen los empleados, si son vagos los criterios para medir esos objetivos y si los empleados no tienen confianza en que sus esfuerzos conducirán a una evaluación satisfactoria de su desempeño, o creen que habrá una recompensa insatisfactoria de parte de la organización cuando se han logrado los objetivos de su desempeño, podemos esperar que los individuos trabajen considerablemente por debajo de su potencial.

## ¿Qué es lo que evaluamos?

El criterio o criterios que la administración escoge para evaluar, al calificar el desempeño de los empleados, tendrá una gran influencia sobre lo que hacen los empleados. Los dos ejemplos que siguen ilustran este punto.

En una agencia gubernamental de colocaciones, que funcionaba atendiendo a trabajadores que buscaban empleo y a patrones que buscaban trabajadores, se calificaba a los entrevistadores de candidatos para un empleo por el número de entrevistas que llevaban a cabo. De acuerdo con la tesis de que los criterios de evaluación influyen sobre el comportamiento, los entrevistadores insistían en el *número* de entrevistas realizadas en lugar de la *colocación* de los candidatos en los puestos.<sup>33</sup>

Un consultor de administración que se especializó en investigación policíaca observó que en una comunidad los policías entraban en su turno, se subían a las patrullas, pasaban por la carretera que atravesaba el pueblo y corrían de ida y vuelta a alta velocidad a lo largo de esta carretera durante todo su turno. Es claro que estos desplazamientos rápidos tenían poco que ver con un buen trabajo policíaco, pero este comportamiento tenía una explicación lógica una vez que el consultor se dio cuenta de que el ayuntamiento de la ciudad utilizaba el kilometraje en los vehículos de la policía como medida de evaluación de la eficacia de la misma.<sup>34</sup>

Estos ejemplos muestran la importancia de los criterios en la evaluación del desempeño. Propician, además, la pregunta lógica: ¿qué es lo que deberá evaluar la administración? Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de las tareas individuales, los comportamientos y los rasgos.

**RESULTADOS DE TAREAS INDIVIDUALES** Si lo que cuenta es el fin, y no los medios, entonces la administración deberá evaluar los resultados de la tarea del empleado. Al utilizar los resultados de la tarea se debe juzgar al administrador de una planta con criterios como la cantidad producida, los desechos generados y el costo unitario de producción. De manera similar, se puede evaluar a un vendedor sobre el volumen global de ventas, el incremento de las ventas en unidades monetarias y el número de nuevas cuentas establecidas.

**COMPORTAMIENTOS** En muchos casos es difícil identificar resultados específicos que se puedan atribuir directamente a las acciones de un empleado. Esto es especialmente cierto con el personal que está en puestos de staff y de los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman una parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. En este segundo caso se puede evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero puede ser difícil o imposible identificar con claridad la contribución de cada miembro del grupo. En tales casos, no es raro que la administración evalúe el *comportamiento* del empleado. Al usar los ejemplos anteriores, el comportamiento del administrador de una planta que podría utilizarse para la evaluación del desempeño, se tendría en cuenta su

puntualidad en la presentación de sus reportes mensuales o su estilo de liderazgo. El comportamiento pertinente para el vendedor podría ser el número promedio de llamadas de contacto por día, o los días de permiso por enfermedad que se utilizan por año.

**RASGOS.** El conjunto más débil de criterios, que, sin embargo, sigue siendo ampliamente utilizado por las organizaciones, son los rasgos del individuo.<sup>35</sup> Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o los comportamientos porque son los más alejados del desempeño real del puesto en sí. Los rasgos como tener “una buena actitud”, mostrar “confianza”, ser “responsable”, o “cooperativo, mostrarse ocupado”, o poseer “un cúmulo de experiencia”, pueden estar o no muy relacionados con los resultados positivos de la tarea, pero sólo el ingenuo pasaría por alto la realidad de que se utilizan frecuentemente dichos rasgos en las organizaciones como criterios para evaluar el nivel del desempeño de un empleado.

## ¿Quién debe realizar la evaluación?

¿Quién debe evaluar el desempeño de un empleado? ¡La respuesta obvia podría parecer que es su jefe inmediato! Por tradición, la autoridad de un administrador suele incluir la evaluación del desempeño de sus subordinados. La lógica detrás de esta tradición parece ser que, al responsabilizar a los administradores del desempeño de sus subordinados, es apenas una conclusión sensata que estos administradores evalúen ese desempeño. Pero esa lógica puede tener sus fallas. Otras personas podrían realmente ser capaces de realizar mejor ese trabajo.

**SUPERIOR INMEDIATO** Como consecuencia de lo expuesto, aproximadamente el 95% de todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización son llevadas a cabo por el jefe inmediato del empleado.<sup>36</sup> Sin embargo, diversas organizaciones están reconociendo las desventajas que implica emplear esta fuente de evaluación. Por ejemplo, muchos jefes se sienten incapaces de evaluar la contribución específica de cada uno de sus subordinados. Otros resienten el hecho de que se les pida “jugar a Dios” con las carreras de sus empleados. Además, en los años 90, en que muchas organizaciones están utilizando equipos autoadministrados, teleenlace y otros dispositivos organizacionales que alejan a los jefes de sus empleados, el superior inmediato puede no ser un juez confiable del desempeño de los empleados.

**COMPAÑEROS** La evaluación por parte de los compañeros es una de las fuentes más confiables de los datos para la evaluación. ¿Por qué? En primer lugar, porque los compañeros están cerca de la acción. Las interacciones diarias les proporcionan un panorama amplio del desempeño del empleado en el puesto. En segundo lugar, el uso de los compañeros como calificadores da por resultado diversos juicios independientes. Un jefe puede ofrecer una sola evaluación, pero los compañeros pueden proporcionar muchas. Y el promedio de varias evaluaciones es más confiable que una sola. Por el lado de las desventajas, las evaluaciones de los compañeros pueden sufrir por la reticencia de los mismos para evaluarse unos a otros y por los prejuicios basados en la amistad.

**AUTOEVALUACIÓN** Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño es consistente con los valores como la autoadministración y la delegación del poder de decidir y actuar. Las autoevaluaciones reciben altas calificaciones de los mismos empleados, tienden a disminuir la posición defensiva de los mismos respecto del proceso de evaluación y se convierten en excelentes vehículos para estimular las discusiones sobre el desempeño en el puesto entre los empleados y sus superiores. Sin embargo, como es fácil imaginar, sufren de una evaluación muy inflada y un prejuicio favorable al evaluador. Además, las autoevaluaciones tienen poca concordancia con las calificaciones de los superiores.<sup>37</sup> A causa de estas serias desventajas, las autoevaluaciones probablemente sean más adecuadas para fines de desarrollo que para fines de evaluación.

**SUBORDINADOS INMEDIATOS** Una cuarta fuente de juicios son los subordinados inmediatos de un empleado. Por ejemplo, Datatec Industries, fabricante de sus-temas de computación en tiendas, utiliza esta forma de evaluación.<sup>38</sup> El presidente de la compañía dice que es consistente con los valores centrales de la empresa sobre la honradez, franqueza y delegación a los empleados del poder de decidir y actuar.

Las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden proporcionar información precisa y detallada acerca del comportamiento de un administrador, porque los evaluadores suelen tener contacto frecuente con el evaluado. El problema obvio con esta forma de evaluación es el temor a las represalias por parte de los jefes que reciben evaluaciones desfavorables. Por tanto, es crucial el anonimato de las personas que responden, si se busca la precisión en estas evaluaciones.

**EL ENFOQUE AMPLIO: EVALUACIONES DE 360 GRADOS** El último planteamiento para la evaluación del desempeño es el uso de evaluaciones de 360 grados.<sup>39</sup> Este planteamiento proporciona la retroalimentación en el desempeño de parte del círculo completo de contactos diarios que puede tener un empleado, que van desde el personal en la sala de correspondencia a los clientes, los jefes y los compañeros. El número de evaluaciones puede ser tan pequeño como tres o cuatro o hasta 25; la mayor parte de las organizaciones reúne de cinco a 10 evaluaciones por empleado.

Una encuesta reciente encontró que 26% de las compañías de Estados Unidos utilizan alguna forma de retroalimentación de 360 grados como parte del proceso de revisión.<sup>40</sup> Incluye empresas como Alcoa, Du Pont, Levi Strauss, Honeywell, UPS, Sprint, Amoco, AT&T y W.L. Gore & Associates.

*Raychem, una compañía de equipo electrónico y eléctrico, es una de las empresas cada vez más numerosas que utilizan la evaluación de 360 grados para mejorar el desempeño de sus ejecutivos. El director general de Raychem, Robert Saldich (de pie), recibió el informe de su equipo de altos ejecutivos de que existen deficiencias en el área de planeación de contingencia. Saldich estaba al tanto de esas deficiencias, pero pensaba que lo había mantenido debidamente oculto.*

¿Cuál es el atractivo de las evaluaciones de 360 grados? Funcionan bien en las organizaciones que han introducido equipos, involucramiento de los empleados y programas ACT. Al apoyarse en la retroalimentación de los colaboradores, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan darle a todo el mundo una sensación de participación en el proceso de revisión y conseguir lecturas más precisas sobre el desempeño del empleado.

## Métodos de evaluación del desempeño

En las secciones anteriores explicamos *lo que* evaluamos y *quién* debe hacerlo. Ahora preguntamos: *¿cómo* evaluamos el desempeño de un empleado? Es decir, ¿cuáles son las técnicas específicas para la evaluación? Esta sección repasa los principales métodos de evaluación del desempeño.

### **incidentes cruciales**

Evaluación de aquellos comportamientos que son clave para establecer una diferencia entre realizar un trabajo con eficacia y realizarlo sin eficacia.

### **escalas de calificación gráfica**

Método de evaluación en que el evaluador califica los factores de desempeño en una escala incremental.

### **escalas de calificación ancladas en el comportamiento**

Método de evaluación donde los comportamientos reales relacionadas con el puesto se clasifican o lo largo de un continuum.

**ENSAYOS ESCRITOS** Es probable que el método más sencillo de evaluación es escribir un relato sobre los puntos fuertes, las debilidades, el desempeño anterior, el potencial y las sugerencias para mejoramiento de un empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas ni capacitación extensa para su preparación. Pero los resultados a menudo reflejan la habilidad del escritor. Se puede determinar una evaluación buena o mala, tanto por la habilidad de redacción del evaluador como por el nivel real del desempeño del empleado.

**INCIDENTES CRUCIALES** Los **incidentes cruciales** enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos que son clave en diferenciar la ejecución eficaz o ineficaz de un puesto. Es decir, el evaluador escribe relatos de lo que hizo que el empleado fuera especialmente eficaz o ineficaz. La clave está en que se citan sólo comportamientos específicos, no características de la personalidad de definición imprecisa. Una lista de incidentes cruciales proporciona un conjunto rico de ejemplos por los cuales se puede mostrar al empleado aquellos comportamientos que son deseables y aquellos que requieren mejoramiento.

**ESCALAS DE CALIFICACIÓN GRÁFICA** Uno de los métodos más antiguos y populares en la evaluación es el uso de **escalas de calificación gráfica**. En este método se enlista un conjunto de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad del conocimiento, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honradez e iniciativa. El evaluador lee la lista y califica cada factor en escalas incrementales. Las escalas suelen

especificar cinco puntos, de manera que un factor como *el conocimiento del puesto* podría calificarse de 1 (“muy mal informado acerca de los deberes de su puesto”) a 5 (“tiene un dominio completo de todas las fases del puesto”).

¿Por qué son tan populares las escalas de calificación gráfica? Aunque no proporcionan la profundidad de información que suelen dar los ensayos o los incidentes críticos, emplean menos tiempo en su desarrollo y administración. También permiten un análisis y comparación cuantitativa.

**ESCALAS DE CALIFICACIÓN ANCLADAS EN EL COMPORTAMIENTO** Las **escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC)** combinan elementos básicos de los enfoques de incidentes cruciales y de la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en diversos aspectos a lo largo de un continuum, pero los puntos son ejemplos del comportamiento real en el puesto, en lugar de descripciones o características generales.

Las ECAC especifican un comportamiento en el puesto definido, observable y mensurable. Se encuentran ejemplos de comportamiento relacionados con el puesto y dimensiones del desempeño al pedir a los participantes que proporcionen ilustraciones específicas de un comportamiento eficaz y de uno ineficaz respecto de cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamiento se traducen a un conjunto de cuantificaciones de desempeño, donde cada elemento cuantificable tiene diversos niveles de desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones de comportamiento, como *anticipa, plan ea, ejecuta, resuelve problemas inmediatos, lleva a cabo las órdenes y maneja situaciones de emergencia*.

**COMPARACIONES MULTIPERSONALES** Las comparaciones multipersonales evalúan el desempeño de un individuo contra el desempeño de una o más personas distintas. Es un dispositivo de medida relativa en lugar de absoluta. Las tres comparaciones más populares son la jerarquización en el orden del grupo, la jerarquización individual y las comparaciones por pares.

**clasificación de orden de grupo**

Método de evaluación que coloca a los empleados en una clasificación particular, como en cuartiles.

La **clasificación de orden de grupo** exige que el evaluador coloque a los empleados en una jerarquización específica, como la quinta parte superior o la segunda quinta parte. Este método se utiliza frecuentemente cuando se recomienda el ingreso de estudiantes en estudios de posgrado. Se pide que los evaluadores indiquen si el estudiante se clasifica en el 5% superior de la clase, el siguiente 5%, el siguiente 15%, y así sucesivamente; pero cuando los administradores la utilizan para evaluar a los empleados, tratan con todos sus subordinados. Por tanto, si un evaluador tiene 20 subordinados, sólo cuatro pueden estar en el 5% superior y, desde luego, cuatro deben estar en el 5% más bajo.

El enfoque de **clasificación individual** ordena a los empleados desde el mejor hasta el peor. Si se requiere que el administrador evalúe a 30 subordinados, este enfoque supone que la diferencia entre el primer empleado y el segundo es igual que entre el 21 y el 22. Aun cuando algunos de los empleados pueden estar agrupados muy de cerca, este enfoque no permite empates. El resultado es un claro ordenamiento de los empleados desde el realizador más alto hasta el más bajo.

El enfoque de **comparación por pares** compara a cada empleado con cada uno de los demás empleados y califica a alguno de ellos como el miembro superior o inferior del par. Después de que se han realizado todas las comparaciones por pares, se asigna a cada empleado una jerarquía resumida con base en el número de calificaciones superiores que haya alcanzado. Este enfoque asegura que se compara a cada empleado con cada uno de los demás, pero es obvio que puede volverse difícil de manejar cuando se comparan muchos empleados.

Las comparaciones multipersonales pueden combinarse con alguno de los otros métodos para mezclar lo mejor de las normas, tanto absolutas como relativas. Por ejemplo, una universidad puede utilizar la escala de calificación gráfica y el método de jerarquización individual para obtener información más precisa acerca del desempeño de sus estudiantes. Se podría anotar la jerarquía relativa del estudiante en la clase junto a un grado absoluto de A, B, C, D o F. Un posible empleador o una escuela de posgrado podría comparar entonces a dos estudiantes que obtuvieron una B cada uno en sus diferentes cursos de contabilidad financiera y llegar a conclusiones bastante diferentes acerca de cada uno porque cerca de la calificación dice ocupa el puesto 4 entre 26”, mientras junto al otro dice “ocupa el puesto 117 entre 30”. ¡Es obvio que el segundo maestro proporciona calificaciones mucho más altas!

**clasificación individual**

Método de evaluación que clasifica a los empleados de mejor a peor.

**comparación por pares**

Método de evaluación que compara a cada empleado con cada uno de los demás empleados y asigna una clasificación resumida basada en el número de calificaciones superiores que alcanza cada empleado.

## Problemas potenciales

Aunque las organizaciones tratan de que el proceso de evaluación del desempeño esté libre de prejuicios, preferencias personales e idiosincrasias, se pueden deslizar varios problemas en el proceso. Es probable que se falsee la evaluación de un empleado en la medida en que prevalecen los siguientes factores.

**CRITERIO ÚNICO** El puesto típico del empleado está integrado por diversas actividades. Por ejemplo, el puesto de una azafata en una línea aérea incluye dar la bienvenida a los pasajeros, buscar su comodidad, servir alimentos y ofrecer consejos para su seguridad. Si se evaluara el desempeño en este puesto midiéndolos con un solo criterio — por ejemplo, el tiempo que necesita para proporcionar alimentos y bebidas a 100 pasajeros—, el resultado sería una evaluación limitada de ese puesto. Y lo que es más importante, las azafatas cuya evaluación de desempeño incluyera la evaluación de este criterio único se verían tentadas a pasar por alto las otras actividades del puesto. De manera similar, si se evaluara a un mariscal de campo de un equipo de fútbol sólo por su porcentaje de pases completos, es probable que lanzara pases cortos sólo en situaciones en que estuviera seguro que el receptor las atraparía. Nuestro argumento es que cuando se evalúa a los empleados con un solo criterio y cuando el puesto exige un adecuado desempeño según diversos criterios, los empleados se inclinarán por el criterio único a expensas de los otros factores relevantes para el puesto.

### **error de lenidad**

Tendencia a evaluar a un conjunto de empleados de manera demasiado alta (positiva) o demasiado baja (negativa).

**ERROR DE LENIDAD** Cada evaluador tiene su propio sistema de valores que actúa como una norma según la cual realiza la evaluación. En relación con el desempeño real o verdadero que muestra un individuo, algunos evaluadores le dan alta calificación y otros una calificación baja. El primero se conoce como **error de lenidad** positiva y el segundo como error de lenidad negativa. Cuando los evaluadores tienen errores de lenidad positiva en su evaluación, el desempeño de un individuo queda sobrevaluado, es decir, con una mayor calificación de la que realmente debe tener. De ello resultan evaluaciones infladas, un problema que se reconoce existe ampliamente en las organizaciones de Estados Unidos.<sup>41</sup> Un error de lenidad negativa subvalúa el desempeño, dando al individuo una evaluación menor de la que merece.

Si todas las personas de una organización fueran evaluadas por la misma persona, no habría problema. Aunque existiera un factor de error, se aplicaría en forma igual a todos. La dificultad surge cuando tenemos distintos calificadores con diferentes errores de lenidad al formular sus evaluaciones. Por ejemplo, supongamos que Pérez y Sánchez desempeñan el mismo puesto para diferentes supervisores, pero tienen un desempeño absolutamente idéntico en el puesto. Si el supervisor de Pérez tiende a errar hacia una lenidad positiva, mientras el supervisor de Sánchez yerra hacia una lenidad negativa, podríamos estar frente a dos evaluaciones muy diferentes.

**ERROR DE HALO** El efecto o error de halo, según observamos en el capítulo 4, es la tendencia de un evaluador a permitir que la evaluación de un individuo sobre un rasgo específico influya en la evaluación de esa persona sobre otras características. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser responsable, podríamos vernos prejuiciados hacia ese individuo hasta el punto de que le demos una alta calificación sobre muchos atributos deseables.<sup>42</sup>

Las personas que diseñan formas de evaluación de enseñanza para que sean llenadas por los estudiantes para evaluar en cada semestre la eficacia de sus maestros, deben enfrentarse con el error de halo. Los estudiantes tienden a calificar a un miembro de la facultad como sobresaliente en todos los criterios, cuando aprecian especialmente ciertas cosas que hace en el salón de clases. De manera similar, por ejemplo, llegar tarde a las conferencias o tardar en regresar a los ensayos, o asignar una lectura muy pesada, puede hacer que los estudiantes evalúen al maestro como pobre en todos los aspectos.

### **error de similitud**

Dar una consideración especial, cuando se está calificando a otros, a aquellas cualidades que el evaluador percibe en sí mismo.

**ERROR DE SIMILITUD** Cuando los evaluadores califican a otras personas y dan una consideración especial a aquellas cualidades que perciben en sí mismos, están cometiendo un error de similitud. Por ejemplo, el evaluador que se percibe a sí mismo como enérgico, puede evaluar a otras personas buscando la energía. Tienden a beneficiar a las personas que muestran esta característica mientras que sancionan a las otras.<sup>43</sup>

Por otra parte, este error tendería a eliminarse si hay un solo evaluador para todas las personas de la organización. Sin embargo, es evidente que la confiabilidad de las evaluaciones sufre cuando diferentes evaluadores utilizan sus propios criterios de similitud.



**BAJA DIFERENCIACIÓN** Es posible que, independientemente de a quién se evalúe y las características que se utilicen, el patrón de evaluación siga igual. Es posible que la habilidad del evaluador para calificar objetivamente y con precisión se haya visto impedida por la diferenciación social, es decir, el estilo del evaluador para calificar el comportamiento.

Se ha sugerido que los evaluadores se pueden clasificar como: (1) grandes diferenciadores, que utilizan toda la escala o la mayor parte de la misma; o (2) bajos diferenciadores, que utilizan una parte limitada de la escala.<sup>44</sup>

Los bajos diferenciadores tienden a pasar por alto o suprimir las diferencias, y perciben al universo como más uniforme de lo que realmente es. En cambio, los altos diferenciadores tienden a utilizar toda la información disponible hasta el último grado y son, por tanto, capaces de percibir y diferenciar mejor las anomalías y contradicciones.<sup>45</sup>

Este resultado nos dice que se deben inspeccionar cuidadosamente las evaluaciones efectuadas por los bajos diferenciadores, y que las personas que trabajan con éstos tienen una gran probabilidad de ser evaluados como significativamente más homogéneos de lo que en realidad son.

**FORZAR LA INFORMACIÓN PARA IGUALAR LOS CRITERIOS QUE NO SON DE DESEMPEÑO** Aunque se menciona raras veces, no es difícil encontrar que la evaluación formal tiene lugar *después* de la decisión de la forma como se ha estado desempeñando un individuo. Esto puede parecer ilógico, pero lo que hace simplemente es reconocer que las decisiones subjetivas, aunque sean formales, se toman antes de la recopilación de la información objetiva que apoye estas decisiones.<sup>46</sup> Por ejemplo, si el evaluador cree que la calificación no debe basarse en el desempeño, sino en la antigüedad, inconscientemente puede estar ajustando cada evaluación de “desempeño” a fin de nivelarla a la antigüedad del empleado. En este caso, y en otros similares, el evaluador aumenta o reduce las evaluaciones del desempeño para ajustarlas a los criterios que no son de desempeño y que realmente se están utilizando.

## Para superar los problemas

El simple hecho de que las organizaciones puedan encontrar problemas con las evaluaciones del desempeño no debe llevar a los administradores a abandonar dicho proceso. Se pueden realizar algunas cosas para vencer la mayoría de los problemas que hemos identificado.<sup>47</sup>

**USO DE CRITERIOS MÚLTIPLES** Puesto que el desempeño de éxitos en la mayoría de los puestos exige hacer bien diversas cosas, se deben identificar y evaluar todas esas “cosas”. Mientras más complejo sea el puesto, más criterios se necesitarán para identificarlo y evaluarlo. Pero no se necesita evaluar todas las cosas. Las actividades cruciales que llevan a un desempeño alto o bajo son las que necesitan de la evaluación.

**EL ÉNFASIS SOBRE COMPORTAMIENTOS EN LUGAR DE SOBRE LOS RASGOS** Muchos rasgos que frecuentemente se considera que tienen relación con un buen desempeño, de hecho pueden tener poca o ninguna relación con el mismo. Por ejemplo, rasgos como lealtad, iniciativa, valor, confiabilidad y autoexpresión atraen intuitivamente como deseables en los empleados. Pero la pregunta relevante es: ¿los individuos que tienen una evaluación alta en tales rasgos son realizadores más altos que los que tienen una evaluación baja? No podemos contestar con facilidad a esta pregunta. Sabemos que hay empleados que tienen alta calificación en estas características y son malos realizadores. Encontramos otros que son excelentes realizadores, pero no tienen buenas calificaciones en rasgos como éstos. Nuestra conclusión es que características como la lealtad e iniciativa pueden gozar de gran estima entre los administradores, pero no existe evidencia que apoye que algunas en especial sean determinantes adecuadas para el desempeño en un gran corte transversal de puestos.

Otra debilidad de la evaluación de los rasgos es el mismo juicio. ¿Qué es “lealtad”? ¿Cuándo es “confiable” un empleado? Lo que usted puede tomar como “lealtad”, quizás yo no. De manera que acerca de los rasgos hay escaso acuerdo entre los calificadores.

**DOCUMENTAR EL COMPORTAMIENTO DE DESEMPEÑO EN UN DIARIO** Al llevar un diario de incidentes cruciales específicos para cada empleado, las evaluaciones tienden a ser más precisas.<sup>48</sup> Por ejemplo, los diarios tienden a reducir los errores de lenidad y de halo, porque estimulan al evaluador a fijarse en los comportamientos relacionados con el desempeño, en lugar de hacerlo con los rasgos.

**USO DE MÚLTIPLES EVALUADORES** Al aumentar el número de evaluadores se incrementa la probabilidad de alcanzar una información más precisa. Si el error de los calificadores tiende a seguir una curva normal, un incremento en el número de evaluadores tenderá a encontrar la mayoría congregándose en torno a la

mitad de la curva. Usted ve que este enfoque se utiliza en competencias deportivas, como en clavados y gimnasia. Un grupo de evaluadores juzga un desempeño, se eliminan las calificaciones más alta y más baja, y la evaluación final del desempeño se realiza con las calificaciones acumulativas restantes. La lógica de los evaluadores múltiples también se aplica a las organizaciones.

Si una empleada ha tenido 10 supervisores, habiéndola calificado nueve de ellos como excelente y uno como pobre, podemos descontar el valor de la evaluación pobre. Por tanto, al mover los empleados dentro de una organización a fin de **obtener** diversas evaluaciones o mediante el uso de calificadores múltiples (como los que proporcionan las evaluaciones de 360 grados), mejoramos la probabilidad **de** alcanzar evaluaciones más confiables y con mayor validez.

**EVALUACIÓN SELECTIVA** Se ha sugerido que los calificadores deben evaluar sólo las áreas en que tienen cierta experiencia.<sup>49</sup> Si los calificadores evalúan sólo aquellas en que pueden evaluar correctamente, mejoramos el acuerdo entre los calificadores y hacemos de la evaluación un proceso con mayor validez. Este enfoque también reconoce que los diferentes niveles organizacionales frecuentemente tienen distintas orientaciones hacia los calificados y los observan en diferentes ambientes. Por tanto, en general, recomendaríamos que los evaluadores estén tan cerca como sea posible del individuo que se está calificando, en términos de nivel organizacional. A la inversa, mientras más niveles existan entre el evaluador y el evaluado, menos oportunidad tiene el evaluador de observar el comportamiento del individuo y no es de sorprender que exista mayor posibilidad de errores.

La aplicación específica de estos conceptos haría que los supervisores inmediatos, los compañeros de trabajo, los subordinados, o alguna combinación de ellos, proporcionarían el insumo más importante para la evaluación y hacer que califiquen aquellos factores que están más aptos para juzgar. Por ejemplo, se ha sugerido que cuando los profesores estén evaluando a las secretarías dentro de una universidad, utilicen criterios como juicio, competencia técnica y meticulosidad, mientras que sus compañeros (otras secretarías) utilicen criterios como el conocimiento del puesto, su organización, cooperación con sus compañeros y responsabilidad.<sup>50</sup> El uso de profesores y compañeros como evaluadores es un enfoque lógico y confiable, puesto que da como resultado contar con personas que califican sólo en aquellas áreas en las que tienen una buena posición para emitir un juicio.

**CAPACITACIÓN DE EVALUADORES** Si usted no puede *encontrar* buenos evaluadores, la alternativa es *formar* buenos evaluadores. Hay gran evidencia de que la capacitación de evaluadores los puede convertir en calificadores más precisos.<sup>51</sup>

Se han minimizado o eliminado errores comunes como los de halo y lenidad en talleres, donde los administradores practican la observación y calificación del comportamiento. Estos talleres suelen durar de uno a tres días, pero no siempre puede ser necesaria la asignación de muchas horas para la capacitación. Se ha citado un caso en que los errores tanto de halo como de lenidad se redujeron inmediatamente después de exponer a los evaluadores a sesiones de capacitación mediante explicaciones que duraban sólo cinco minutos.<sup>52</sup> Pero si parece que los efectos de la capacitación disminuyen con el tiempo.<sup>53</sup> Esto sugiere la necesidad de sesiones periódicas de actualización.

### **Proporcionar retroalimentación del desempeño**

Para muchos administradores hay pocas actividades más desagradables que la de proporcionar retroalimentación de su desempeño a los empleados. De hecho, a menos que estén presionados por las políticas y controles organizacionales, es probable que los administradores pasen por alto esta responsabilidad.<sup>54</sup>

• La estimación del empleado promedio de su nivel de desempeño generalmente anda alrededor del 75 por ciento.

¿Por qué esta renuencia a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño? Parece que existen por lo menos tres razones. Primera, los administradores frecuentemente se sienten incómodos al analizar las debilidades del desempeño con los empleados. Dado que casi todos ellos pueden mejorar en algunas áreas, los administradores temen una confrontación si presentan una retroalimentación negativa. Segunda, muchos empleados tienden a ponerse a la defensiva cuando se les señalan sus debilidades. En lugar de aceptar la retroalimentación como algo constructivo y como base para mejorar su desempeño, algunos desafían la evaluación criticando al administrador o desviando la culpa hacia alguna otra persona. Por último, los empleados tienden a tener una visión exagerada de su propio desempeño. Desde un punto de vista estadístico, la mitad de todos los empleados deben ser realizadores inferiores al promedio. Pero la evidencia indica que la estimación que el empleado promedio tiene de su propio nivel de desempeño, generalmente anda alrededor del 75%~55. Por tanto, aunque los administradores les proporcionen buenas nuevas, ¡es probable que los empleados la perciban como una evaluación que no es suficientemente buena!

La solución al problema de retroalimentación en el desempeño no es pasarlo por alto, sino capacitar a los administradores respecto de la forma como deben realizar sesiones constructivas de retroalimentación. Una revisión eficaz — aquella en que el empleado percibe que la evaluación es justa, el administrador es sincero y el clima constructivo— puede hacer que el empleado salga de la entrevista con un humor más ligero, informado acerca de las áreas que necesita mejorar en su desempeño y con el propósito de corregir esas deficiencias.<sup>56</sup> Además, se debe diseñar la revisión del desempeño más como una actividad de asesoría que como un proceso de juicio. Esto se puede lograr mejor si se permite que la revisión evolucione sin la propia autoevaluación del empleado.

## **¿Qué hay de las evaluaciones del desempeño en equipo?**

Los conceptos de evaluación del desempeño se han desarrollado casi exclusivamente con los empleados en mente. Esto refleja la creencia histórica de que los individuos son la piedra angular alrededor de la cual se construyen las organizaciones. Pero, de acuerdo con lo que hemos descrito a lo largo de este libro, más y más organizaciones se están reestructurando en torno a los equipos. En aquellas organizaciones que los utilizan, ¿cómo se debe evaluar el desempeño? Se han ofrecido cuatro sugerencias para diseñar un sistema que apoye y mejore el desempeño de los equipos:<sup>57</sup>

1. *Vincule los resultados del equipo con las metas de la organización.* Es importante encontrar medidas que se apliquen a los principales objetivos que se supone alcanzará el equipo.
2. *Comience con los clientes del equipo y el proceso de trabajo que sigue el equipo para satisfacer sus necesidades.* Se puede evaluar el producto final que recibe el cliente en función de los requisitos del mismo. Se pueden evaluar las transacciones entre equipos con base en la entrega y la calidad. Y se pueden evaluar los pasos del proceso con base en los desperdicios y el tiempo del ciclo.
3. *Mida el desempeño tanto del equipo como individual.* Defina los papeles de cada miembro del equipo en función de las realizaciones que apoyen el proceso de trabajo del equipo. Luego evalúe la contribución de cada miembro y el desempeño global del equipo.
4. *Capacite al equipo para que pueda crear sus propias medidas.* Hacer que el equipo defina sus objetivos y los de cada miembro asegura que todos los participantes comprendan su papel en el equipo y lo ayuden a desarrollarse en una unidad más cohesiva